

# Sol et Civilisation

juin 2002

La Lettre - numéro 22

ISSN.1252-9419

## Numéro spécial

### Séminaire du groupe de travail « Entreprise et développement rural »

#### « Vers la définition d'un processus de management territorial pour valoriser les atouts économiques des territoires ruraux ».

#### Au fil des pages...

Un séminaire : une idée, une conviction et une construction collective. 2

Le développement territorial : petite ou grande histoire ? 3-6

René Caspar,  
Professeur à l'ESA Purpan.

3 ateliers : une réflexion, des interrogations et une méthodologie d'action. 7

Comment le territoire peut-il devenir un espace de ressources pour les entreprises ? 8-9

Comment mobiliser et faciliter l'organisation des acteurs économiques sur une base territoriale ? 10-11

Quels sont les processus à mettre en œuvre pour permettre d'entretenir et de renouveler la dynamique de projet ? 12-14

Synthèse du travail des 3 ateliers 15-16

Jacques Montaldo,  
CFR Consultants.

Raymond Lacombe nous a quittés en février 2002. Cet article a été écrit en décembre 2001 par le groupe qui a tenu à le diffuser tel quel.

La prise en compte des facteurs locaux, dans les dynamiques économiques, apparaît aujourd'hui comme une évidence et une impérieuse nécessité. Tant pour remplir son rôle de partenaire du développement territorial que pour adapter et compléter les démarches sectorielles au plan local, le monde économique doit impérativement s'organiser sur une base de proximité.

L'entreprise assure désormais son développement sur sa capacité à mobiliser un certain nombre de ressources internes et externes. Cela implique, de la part des acteurs locaux, **une réactivité permanente à l'évolution des entreprises et de leurs besoins** et, de la part des entreprises, **la conviction d'une responsabilité partagée dans la construction d'un devenir commun.**

Pour y parvenir l'expérience montre que structurellement le territoire doit être piloté par un système d'acteurs dans lequel les élus territoriaux n'ont pas forcément un rôle central. Il ne s'agit pas de mettre en place un simple dispositif de consultation de la société civile mais de construire au sein du territoire **une inter-activité entre les différentes forces vives** : monde économique, collectivités locales, dynamiques associatives ou personnelles, etc...

Dans ce contexte, la densité des relations entre les acteurs locaux des territoires jouent, à mon sens, un rôle déterminant dans la compétitivité des activités économiques.

Dans le monde rural, qui m'est cher, la réalité du terrain montre à quel point il est difficile de miser sur ces relations qui sont pourtant leur véritable chance d'exister et de proposer des stratégies de développement efficaces.

Cette 22ème Lettre reprend les principaux témoignages et travaux du séminaire organisé fin novembre à Toulouse par le groupe de travail « *Entreprise et Développement rural* ». A été invitée une cinquantaine d'acteurs locaux que nous avons rencontrés courant 2001.

De leurs témoignages, expériences et connaissances des problématiques de développement économique, nous avons mis en évidence des bonnes pratiques pour re-donner envie et la possibilité d'entreprendre en milieu rural.

Nous sommes ouverts aux vôtres ...

## Un séminaire : une idée, une conviction et une construction collective.

Ce numéro spécial de La Lettre est entièrement consacré au séminaire de travail organisé les 20 et 21 novembre 2001, à l'École Supérieure d'Agronomie de Purpan, par le groupe de travail de Sol et Civilisation.

Le groupe de travail « Entreprise et développement rural » réunit des professionnels ayant des responsabilités en matière de développement rural (organisme de formation, chambre régionale d'agriculture, comité d'expansion, association de développement local, enseignant, consultant, chef d'entreprise, ...). Depuis le mois de novembre 1999, ils travaillent à décliner l'approche développée par Sol et Civilisation pour le maintien de territoires ruraux vivants en se concentrant sur la dimension économique.

La réflexion menée par le groupe s'est progressivement construite autour de points clés du processus de développement territorial :

- Les acteurs du territoire (organisation et niveau d'action par filière et entre eux),
- Le constat des obstacles au développement (obstacles structurels du monde rural et obstacles dus au fonctionnement des stratégies d'aménagement),
- La définition des ressources du territoire,
- La notion de management territorial,

et a été, en partie, relatée dans La Lettre n° 20 de juillet 2001.

Durant les mois de mai - juin - juillet 2001, les membres du groupe ont auditionné un certain nombre d'acteurs sur 4 territoires districts des pays basque, béarnais, cathare et gâtinais, afin d'observer la pertinence de la notion de management territorial pour le développement rural. Ces territoires ont été choisis pour leurs actions menées en matière de développement économique. Ainsi, le groupe de travail a pu confronter les éléments de sa réflexion aux réalités de terrain.

Ce séminaire s'est construit autour de l'analyse de ces entretiens dans la perspective de faire se rencontrer l'ensemble des acteurs des 4 territoires. Ce séminaire a été volontairement restreint au cercle des personnalités rencontrées des 3 catégories d'acteurs de la triade économique : institutionnels, entrepreneurs, associatifs, que le groupe avait identifiés.

### Personnes ayant contribué et/ou participé au séminaire de travail

#### Eric ANDRIEU

Maire de Villeroque (Aude) - Conseiller général  
Président de l'UNADEL

#### Michel ARHANCET

Conseiller général (Pyr. Atlantiques) - Agriculteur -  
Chef d'entreprise Axuria

#### Laurence ARTHAPIGNET

Recto-verso formation (Pyr. Atlantiques)

#### Michel BODEVIN

Président de l'ADHCO (Association de Développement des  
Hautes Corbières) (Aude)

#### Battista BOLOQUY

Comité de développement du pays basque  
(Pyr. Atlantiques)

#### Myriam BROS-CLERGUE

Comité d'Expansion Economique Aveyron

#### Dominique BROUARD

Directeur - SMAEG (Deux-Sèvres)

#### Jean CASANAVE\*

Ifocap Adour (Pyr. Atlantiques)

#### Jean CASAUBIEILH

Agriculteur (Pyr. Atlantiques)

#### René CASPAR\*

Professeur - ESA Purpan (Haute-Garonne)

#### Bertrand CAZAL\*

Chargé de mission - ADIMAC (Aveyron)

#### Jean-Louis CAZAUBON

Président Chambre régionale d'agriculture Midi Pyrénées

#### Jacques CHAPPUIS\*

Directeur Chambre régionale d'agriculture Midi Pyrénées

#### Bernard DALMON\*

Chef d'entreprise - SARL DEFI 12 (Aveyron)

#### Bernard DARRETCHE

Président du Conseil de Développement du Pays Basque  
(Pyr. Atlantiques)

#### Bernard DUPONT

Président de l'Interprofession Porcine d'Aquitaine  
Président - Communauté de Communes d'Arzacq  
(Pyr. Atlantiques)

#### Jacqueline ETCHONDOBORDE

Directrice des services du Conseil Général Pyrénées  
Atlantiques

#### Michel ETCHEVEST

Chef d'entreprise - ARTZAINAK (Pyr. Atlantiques)

#### Isabelle FARGES

Directrice - ADHCO (Aude)

#### Gaston FAURIE

Président Communauté Communes Navarenx  
(Pyr. Atlantiques)

#### Anne FROMENT\*

Directrice - ADEFPAT (Tarn)

#### Laurent GIRAUD

Président - Atlantique Evènement (Deux-Sèvres)

#### Didier HERVE

Directeur - Institution Patrimoniaire du Haut Béarn  
(Pyr. Atlantiques)

#### Mathieux JONCHERAY

Chargé de mission - Club entreprises de Gâtine  
(Deux-Sèvres)

#### Philippe LABORDE-RAYNA

Maire de Morlanne (Pyr. Atlantiques)

#### Raymond LACOMBE\*

Président - Sol et Civilisation

#### Roger LACOMBE

Directeur - Entreprise d'insertion : ARS (Aude)

#### Daniel LANDART

Directeur-adjoint - Institut Culturel Basque  
(Pyr. Atlantiques)

#### Jean-Yves LANDAS\*

Directeur - Association Ségala Limargue (Lot)

#### Christine LE CARRERES

Agent de développement touristique (Aude)

#### Thierry MALIET\*

ADEFPAT (Tarn)

#### Ingrid MANSOURI\*

Animatrice - Sol et Civilisation

#### Jean-Jacques MANTEROLA

Directeur - ODACE (Pyr. Atlantiques)

#### Benoît MICHENOT

Chargé de mission - SMAEG (Deux-Sèvres)

#### Marcel MIRANDE

Président Chambre d'agriculture Pyrénées Atlantiques

#### Michel MOLLARD

Directeur - Sol et Civilisation

#### Jacques MONTALDO\*

Consultant - CFR (Haute-Garonne)

#### Dominique OLIVIER\*

Directeur - Coopérative Ségala Limargue (Lot)

#### Marie-Line RATEAU

Chargé de mission - SMAEG (Deux-Sèvres)

#### Chantal RIVAULT

Directrice - P.A.I.O. (Deux-Sèvres)

#### Stéphanie ROUQUETTE

Association Mode d'Emploi (Lot)

#### Joël SANBERRO

Familles Rurales (Pyr. Atlantiques)

#### Joseph SERIN\*

Comité d'expansion économique Aveyron

#### Michel VEUNAC

Vice-Président de la Communauté d'agglomérations

Bayonne-Anglet-Biarritz (Pyr. Atlantiques)

#### Jacky VILLEFRANQUE

Président - district de développement (Aude)

#### Frédéric WALLET\*

ESA - Purpan (Haute-Garonne)

\* membres du groupe de travail

# Le développement territorial : petite ou grande histoire ?

*René Caspar, professeur à l'ESA Purpan.*

## Aménagement et développement local, une histoire dominée par les changements structurels de la France et de l'Europe.

### 1ère partie :

#### De la reconstruction à l'écroulement de l'économie traditionnelle.

Cette phase peut se scinder en trois périodes :

- De 1947 à 1968, qui correspond à celle de la reconstruction et des mutations urbaines et industrielles. En effet, après une phase de reconstruction marquée par la double dynamique de la construction européenne (traité de Rome en 1957, PAC en 1958, Marché commun en 1962) et de l'industrialisation, à l'époque limitée et traditionnelle, **l'aménagement du territoire doit se structurer.**

Une direction aménagement du Ministère de la Reconstruction naît en 1949 et une structure de mission en 1963. Sa principale mission est de gérer les effets négatifs des mutations urbaines et industrielles qui génèrent des déséquilibres territoriaux.

C'est l'époque des grands aménagement des régions agricoles en 1963, des métropoles d'équilibre et des villes nouvelles en 1963, des zones industrielles en 1964 et de la création de la DATAR en 1963. Deux livres font références de cette période : "Paris et le désert français de J-F. Grenier en 1947 et "une image de la France en l'an 2000, scénario de l'inacceptable", Sésame en 1967.

On est dans un contexte de passage d'une société essentiellement rurale et agricole à une société urbaine et industrielle avec l'exode agricole et rural.

Trois points marquent cette phase : **le développement territorial n'existe pas, le rural hors agricole est l'espace restant et l'agriculture devient le pilier des exportations.**

- De 1968 à 1975, qui correspond à la période de contestation du modèle de croissance et de la résistance rurale. Le mois de mai 1968 est le fait révélateur d'une société déséquilibrée et d'un modèle de croissance anarchique qui confond abondance et qualité de vie. Cette phase se caractérise par la définition du scénario de l'inacceptable en 1967, du plan de développement

de la Bretagne en 1968, la mise en chantier des grands schémas directeurs en 1972.

**Parallèlement, émerge une forte résistance du monde rural et une montée des problèmes urbains (chômage, choc pétrolier, contrat de pays, conservatoire du littoral).**

- De 1975 à 1981, qui correspond à la période de récession économique où l'on assiste à la montée des terroirs. En effet, dès 1977 sont créées des aides spéciales rurales, la Directive Montagne, le plan grand sud-ouest et la création du FIDAR. Le FSE s'intéresse à la formation développement. Parallèlement, les crises industrielles s'aggravent notamment dans le secteur de la sidérurgie. La période qui se termine par l'appel de Mâcon en 1982 (préparé en 1981) est l'âge d'or du ruralisme alternatif face aux méfaits de la concentration urbaine (vivre au pays). Les termes de développement local, territoire et éducation populaires sont à la mode.

Malgré cette "embellie", la société a du mal à comprendre qu'une époque : les 30 glorieuses, celle du plein emploi est définitivement révolue et que la construction européenne ne réglera pas tous les problèmes.

**La montée des terroirs apparaît sous cet aspect autant comme un refuge que comme une véritable alternative.**

### 2ème partie :

#### Les territoires à l'épreuve des problèmes économiques (de 1981 à 2000)

- 1981 à 1987, correspond à une phase d'ardente obligation de l'emploi. L'appel de Mâcon en 1982 marque l'apogée du mouvement pour le développement local, suivi de près par sa chute face à la pression de la crise qui s'installe et qui s'aggrave. Les procédures territoriales se referment clairement sur des logiques de projets. A travers la décentralisation, le territoire est donné contractuellement aux régions, ouvrant le conflit naissant avec les départements. C'est l'époque des restructurations des grands groupes qui ne participeront pas au développement local en 1981, de la loi de décentralisation en 1982.

Avec l'aggravation du chômage en 1984, le Territoire est "donné" aux régions, avec le 1<sup>er</sup> Contrat de Plan en 1984, la loi Montagne en 1985. Finalement, le rural devient le local, par intégration des problèmes de quartiers difficiles et le "Territorial" est le lieu de cohérence d'une dynamique de projets portés par des assistants techniques.

**Le projet de territoire s'efface derrière les territoires de projet et le local doit gérer socialement la déprise économique et humaine.**

- 1987 à 1995, correspond à la montée des problèmes liés à l'ouverture des Etats. En 1989, la chute du mur de Berlin illustre un bouleversement de l'ordre mondial et européen établi. Au niveau du rural, l'Union Européenne crée Leader 1, la PAC est réformée en 1990. Cette période se caractérise par l'aggravation du chômage liée aux fermetures et reconversion qui conduit à la naissance des problèmes urbains (3.500.000 chômeurs en 1992). La montée des réseaux (effritement du territoire) dessine de nouvelles exclusions (territoire des intensités aggravées par la remétropolisation (remontée du travail en amont)).

**Le "local" se cherche avec l'atténuation du clivage urbain/rural.**

- De 1995 à aujourd'hui, c'est l'installation de la nouvelle économie et de ses modalités. La période est marquée par l'émergence de la nouvelle économie qui substitue au Territoire des étendues, celui des intensités, par la mondialisation de l'économie (Triade) et l'internationalisation du capital (marchés financiers), par l'acceptation voulue ou forcée des nouvelles modalités de l'économie (flexibilité, flux tendus, remontée du travail en amont), par la disparition ou l'atténuation du clivage urbain/rural au profit d'une nouvelle

organisation "en réseau" définissant de nouvelles lignes de partage (les nœuds) et par la montée du travail précaire.

Les lois Pasqua (LOADT) de 1995 et loi Voynet (LOADDT) en 1999 fixent l'émergence des pays et du durable qui met au premier rang de ses préoccupations :

- ♦ L'économie des ressources renouvelables,
- ♦ L'équité et la solidarité sociale,
- ♦ La logique du vivant et la protection de l'environnement.

**Définition des termes**

**Le projet de territoire** est la manière actuelle (loi Voynet) de présenter la nécessité d'une réflexion stratégique cadrant et dynamisant les projets professionnels.

Ces projets s'exercent sur des territoires (**territoire de projets**) qui ne coïncident pas avec ce projet de territoire, d'où l'idée de « géométrie variable » car la vie économique ne coïncide ni avec la dimension sociologique, ni avec la dimension administrative.

La programmation introduit une complication supplémentaire en générant des cloisonnements administratifs, sectoriels, financiers (**territoire de programmation**).

*Ainsi, un dossier de développement des Pyrénées Atlantiques concernera un projet de territoire (par exemple La Soule) mais aussi un territoire de projet interdépartemental et transvalléen (les Pyrénées Centrales) et des clivages liés à la programmation sectorielle (par exemple l'agriculture), à l'aspect administratif (par exemple le canton) et à la ligne budgétaire (tel type de crédit).*

**Le pays devient un échelon reconnu de concertation et d'émergence confronté à l'organisation d'un pouvoir intercommunal naissant (loi Chevènement).**

**Quels acquis pour le développement territorial ?**

Parallèlement à ces évolutions socio-politiques, le développement local déjà culturel et identitaire (culture d'opposition) est devenu social (lieu de cohésion et de citoyenneté), puis économique (logique de projet).

Evolution de la focale locale dans le temps

Sur l'identité (culture d'opposition)



Sur la cohésion sociale (citoyenneté)



Sur les projets (économie)

Il a également été fortement tributaire de ceux qui en ont été les porteurs militants, pour le meilleur et pour le pire.

**Lien entre l'entrée dans le développement et ceux qui portent la réflexion**

**Elus / Territoire**  
(entrée par l'équipement, l'aménagement)



**Associations / Société**  
(intégration, culture)



**Entreprises / Economie**  
(Projet, valeur ajoutée)

Ce n'est que très progressivement que l'on a compris la différence entre l'action locale et le développement territorial.

L'action a toujours une composante locale, qu'elle soit recherchée ou non, directe ou indirecte. Le problème de l'effet local d'une action ne suffit donc pas pour qualifier la relation au territoire qui implique une volonté active et non de subir des retombées (phénomène passif).

A contrario, 3 niveaux permettent de mieux définir l'aspect territorial du développement et correspondent à des degrés différents d'implication sur le territoire :

**Niveau d'implication sur le territoire**

1er niveau :



**Impact direct, local, ciblé**

par ex :

- une zone
- un groupe professionnel
- une activité

2ème niveau :



**Diffusion et effets indirects**

par ex :

sensibilisation des enfants au respect de l'environnement pour toucher les parents

3ème niveau :



**Inter-actions**

**L'émergence du concept « développement territorial » a, avant tout, permis de découvrir 4 forces :**

**La force du projet**  
(pas de mobilisation sans projet)

**La force de l'idée**  
(pas de projet sans idée)

**La force de l'identité partagée**  
(pas d'idée sans débat)

**La force d'une démarche**  
(pas de débat sans démarche)

*Autour du projet de territoire :*

*Autour des idées :*

*Autour du débat sur le développement :*

*La démarche doit aider les acteurs locaux à se situer, à participer, à prendre leurs responsabilités :*

Se structurent les intérêts et la relation des acteurs.

Se précise leur capacité collective à observer la réalité locale :

- ↳ à se donner et à articuler des priorités,
- ↳ à organiser des ressources disponibles.

Se dessinent des stratégies et des coopérations.

Se fabriquent des partenariats d'actions.

S'organise la réflexion et se modifient les comportements.

S'expriment les attentes et les conflits et se rapprochent les points de vue.

Se révèlent les compétences et les savoir-faire.

S'organise l'innovation.

S'élaborent des lectures enrichies du territoire.

Se fondent de nouvelles associations d'idées.

Se mûrissent les projets.

Se créent des liens, gage d'une meilleure mise en œuvre.

A saisir les possibilités et les limites liées à leur position.

A accepter, comprendre, intégrer les intérêts des différents groupes.

A mettre en lumière les opportunités non soupçonnées, à maîtriser collectivement les risques.

A faire germer l'innovation et à se renouveler.

Les autres acquis du développement territorial peuvent se classer ainsi :

<b>La clarification de concepts nécessaires à l'accord entre les acteurs locaux</b>	<b>L'importance de certaines règles et modalités</b>	<b>Les effets attendus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinence territoriale (projets de territoires et territoire de projets)</li> <li>- La complémentarité des logiques (projet, stratégie de territoire)</li> <li>- Logique d'acteurs et solidarité partenariale</li> <li>- Facteurs subis (exogènes) et facteurs acquis (endogènes)</li> <li>- Transversalité et effets (synergique, multiplicateurs)</li> <li>- Formation action (liée à un projet) et Formation-développement (liée à un territoire).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche contractualisée</li> <li>- Approche ascendante</li> <li>- Approche intégrée</li> <li>- Approche partenariale</li> <li>- Approche pluriannuelle et globale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mobilisation des personnes, détection des porteurs d'idées et de projets</li> <li>- La fédération des moyens autour des idées latentes</li> <li>- La modification des comportements et la création de liens</li> <li>- La rénovation de la démocratie locale et la nouvelle citoyenneté</li> <li>- L'ouverture aux autres groupes sociaux et vers l'extérieur</li> <li>- L'émergence de réseau.</li> </ul>

## **Conclusion : Le développement territorial se trouve face à trois défis :**

### **1. Surmonter les menaces, risques et contraintes liés à la situation nouvelle :**

- L'ouverture des territoires et l'exigence de compétitivité territoriale (mise en concurrence)
- Le poids des logiques financières a-territoriales et l'effondrement de la production face aux logiques de circulation
- La mondialisation économique et la recherche des avantages comparatifs
- Délocalisation et recherche des avantages spécifiques
- Réseau et système local productif (dessine de nouvelles exclusions)
- Mobilité professionnelle et attachement au territoire
- Cohérence entre l'approche ascendante, multisectorielle et la gestion descendante, sectorielle
- Montée des villes et effritement du territoire.

### **2. Clarifier les enjeux et défis**

- Recentrer le local sur le développement territorial et l'atout de la proximité
- Mieux articuler le descendant (gestion de programmes) et le remontant (propositions d'actions)
- Donner un contenu local (ici et maintenant) au développement durable (ailleurs et demain)
- Intégrer les filières (verticales) dans une stratégie locale (horizontale)
- Penser globalement et à long terme, agir localement et à court terme
- L'importance du thème fédérateur comme levier
- La rencontre positive entre la société civile et le pouvoir.

### **3. L'obligation de répondre à des défis**

- Filières et Territoire
- Citoyenneté et pouvoir
- Global et local
- Ouverture et Territoire
- Economie et Environnement
- Identité et Village planétaire

## 3 ateliers : une réflexion, des interrogations et une méthodologie d'action.

La réflexion du groupe de travail "Entreprise et développement rural" s'est principalement orientée sur les problématiques du développement économique d'un territoire autour des questions suivantes :

- **Comment re-donner envie et la possibilité d'entreprendre en milieu rural ?**
- **Comment permettre aux ruraux d'agir chez eux, et parallèlement permettre aux urbains de venir mener leur activité professionnelle en milieu rural ?**
- **Comment exploiter et organiser les ressources d'un milieu rural pour en faire des atouts pour le développement des entreprises ?**

L'objectif global est de visualiser la façon dont ces questions sont prises en compte, ou peuvent être prises en compte, dans les politiques territoriales et de réfléchir à la promotion de politiques de développement élaborées, animées, pilotées avec les acteurs économiques.

Des années de procédures d'appui aux territoires ont effectivement permis la progression des équipements, des services à la personne (politique petite enfance, personnes âgées, insertion), une meilleure organisation des collectivités, mais **de façon générale n'ont eu que peu d'impact sur le développement économique (augmentation des activités et des emplois).**

Le groupe de travail a donc émis un constat et une hypothèse :

### → Un constat :

C'est le dysfonctionnement de la relation entre les trois grands systèmes d'acteurs (acteurs économiques, institutions et monde associatif) qui constitue le principal obstacle au développement (cf Lettre n°20). Ce mauvais fonctionnement résultant généralement de l'absence ou de l'organisation défaillante de chacun des systèmes d'acteurs et principalement des acteurs économiques.

### → Une hypothèse :

Un processus de management territorial pourrait constituer une démarche d'accompagnement du changement de nos pratiques et nous fournir le cadre des méthodes à développer ou des outils à construire.

Dans l'optique de travail du groupe "Entreprise et développement rural", il semblerait que dans toute zone d'intervention, la mise en place efficace d'un dispositif de développement économique doit passer par l'identification et la mise en place de trois processus qui sont :

1. **Le recensement** de toutes les ressources du territoire. Ce projet doit apprécier les opportunités et les contraintes extérieures.
2. **L'organisation** et le renforcement des systèmes d'acteurs pour les décloisonner et favoriser les synergies.
3. **La dynamisation** de cette organisation pour chaque acteur afin de faciliter l'initiative individuelle et collective.

Le groupe a confronté ces processus théoriques à des situations de terrain sur quatre territoires des pays : Basque, Béarnais, Cathare et Gâtinais durant l'été 2001. L'audition des trois catégories d'acteurs a permis de vérifier que la **question du management territorial était réellement centrale pour le développement économique des territoires ruraux**. Cette phase d'analyse s'est poursuivie lors du séminaire qui s'est construit autour de trois ateliers.

Les trois ateliers du séminaire ont été construits autour d'une grille d'entretien réalisée par le groupe. Cette grille projetait une échelle temps à une échelle d'organisation et de méthodologie d'action (management territorial).

- **Atelier 1** : Comment le territoire peut-il devenir un espace de ressources pour les entreprises ?
- **Atelier 2** : Comment mobiliser et faciliter l'organisation des acteurs économiques sur une base territoriale ?
- **Atelier 3** : Quels sont les processus à mettre en œuvre pour permettre d'entretenir et de renouveler la dynamique de projet ?

Les articles ci-après retracent les grandes lignes de travail de chacun des ateliers mises en exergue par les acteurs locaux invités.

# Atelier 1 : Comment le territoire peut-il devenir un espace de ressources pour les entreprises ?

## *Ce qui a conduit la réflexion :*

Par le passé, les entreprises étaient le plus souvent étroitement liées à leurs territoires. Ce n'est que récemment que ces liens se sont distendus : les sources de matières premières comme les marchés se sont peu à peu éloignés, et les différents modes de communication sont devenus des éléments primordiaux pour le développement des entreprises. Le milieu rural apparaît maintenant comme peu attrayant et peu compétitif pour l'installation d'entreprises. Et celles qui restent sur place réclament - à juste titre - des aides spécifiques pour compenser les handicaps dûs à l'isolement. Pourtant le milieu rural ne manque pas de ressources, qu'il convient de répertorier et de mieux faire connaître.

Les effets de la mondialisation ont engendré de nouveaux modes de développement, où l'entreprise doit s'ouvrir sur son environnement proche. La collaboration entre entreprises, l'externalisation d'un certain nombre de fonctions, la recherche de services annexes, la qualité des ressources humaines, les images d'authenticité et de terroir sont autant d'atouts qui conditionnent maintenant la performance de l'entreprise.

C'est à ce niveau que l'on peut estimer que le milieu rural a une nouvelle carte à jouer pour "reconquérir ses entreprises". En se plaçant dans un cadre de proximité, on favorise la mobilisation des ressources externes nécessaires à l'entreprise. Cette gestion locale permet en outre de coordonner ces nouveaux facteurs de développement.

Mais les freins, encore nombreux tant du côté des élus que des chefs d'entreprises, limitent l'exploitation des ressources modernes du territoire pour la performance économique.

## *Les questions soulevées par le débat :*

Poser la question de l'utilité des ressources territoriales pour les entreprises revient à s'interroger sur les motivations de leur localisation. Dans certains cas les entreprises ne recherchent que la réduction de leurs coûts à travers leur localisation. Dans d'autres cas, au contraire, la stratégie d'implantation des entreprises répond à une logique davantage tournée vers l'innovation et la création de ressources. Elles vont alors plutôt rechercher des territoires dont elles pourront combiner les ressources avec leurs ressources internes de manière à parvenir à des produits originaux et/ou innovants.

Les ressources territoriales peuvent être considérées comme le "capital du territoire". Les participants ont essayé d'identifier plusieurs types de ressources :

## *Les ressources matérielles*

L'accent a été mis sur l'importance du cadre de vie comme ressource différenciée des espaces ruraux et sur la nécessité de le mettre en valeur grâce à des actions d'organisation : c'est, par exemple, la capacité de pouvoir répondre en terme de services à la population ; c'est aussi l'aptitude des territoires à créer et gérer un aménagement cohérent et accueillant de leurs espaces. Ils doivent concevoir simultanément leurs projets de réserves foncières, d'habitat et de zones artisanales. Sans en faire une condition *sine qua non* du développement, l'atelier a tenu à rappeler l'extrême importance des ressources d'infrastructures : routes, TIC, réseau à haut débit, téléphonie mobile. A ce niveau, a été posée la question du recours à l'Etat dans la détermination des implantations de ces infrastructures, pour souhaiter le maintien de ce rôle de rééquilibrage national au profit des zones fragiles et enclavées.

## *Les ressources identitaires et patrimoniales*

Le milieu rural fournit souvent de fortes identités de terroir ou d'histoire qui sont des supports de savoir-faire, de produits, d'image, le problème étant de réussir à les adapter aux évolutions du marché. Dans ce domaine l'agroalimentaire a su trouver des opportunités que l'artisanat n'a que trop rarement exploitées. Mais les valorisations identitaires à base territoriale les plus remarquables sont celles qui sont conçues en tant que telles et qui combinent différentes productions et services au sein d'une même image. A cet égard, la collaboration des mondes politiques, économiques et associatifs (culturels) apparaît comme une condition essentielle de faisabilité et de réussite (ex : le Pays Cathare).

L'image d'un territoire n'est pas attractive seulement aux yeux des seuls consommateurs, elle a de l'importance aussi pour les chefs d'entreprises : ainsi la présence d'entreprises chimiques installées à Lacq depuis longtemps s'est maintenant traduite par une rente de situation, devenue ressource patrimoniale et industrielle puisque l'on vient s'installer sur ce bassin connu et reconnu à travers cette image. Les élus locaux encouragent ce mouvement d'implantation qui maintient l'emploi, en prenant toutes les garanties possibles sur les problèmes de sécurité et de pollution.

## *Les ressources de la proximité*

Par un paradoxe plutôt surprenant, l'isolement, la dispersion et la diversité extrême des entreprises en milieu rural ont fait naître des formes originales de services économiques. Les problèmes de recrutement,

de formation et de gestion des ressources humaines ne pouvant se traiter que dans un cadre de proximité, nombreuses ont été les initiatives pour créer diverses formes de « Point-Relais Emploi-Formation ». En offrant une prestation globale au chef d'entreprise, les Point-Relais ont conçu la notion de « guichet unique », qui tend maintenant à se généraliser.

D'autres formes de services sont également apparues sur les territoires concernant les financements de proximité pour les entreprises, l'entraide pour organiser la co ou la sous-traitance sur une base territoriale, l'appui à la création, l'accueil de nouveaux actifs, etc.

### *Ce que l'on retient, ... :*

#### *Respect d'une équité territoriale minimum*

Que l'espace rural ne soit pas le parent pauvre de l'Aménagement du Territoire : il doit pouvoir bénéficier d'aménagements adaptés et d'équipements permettant de répondre aux besoins et attentes des populations résidentes et des entreprises locales.... Cet objectif est d'autant plus important que les modes de vie entre milieu urbain et milieu rural tendent progressivement à s'uniformiser. Il revient notamment à l'Etat de garantir cette équité territoriale minimum.

#### *Valorisation des atouts*

L'atout majeur de l'espace rural est le cadre de vie qu'il propose. Mais, au-delà d'un territoire naturel, géographique, le milieu rural s'organise autour d'un système de valeurs faisant aujourd'hui largement écho aux aspirations des populations urbaines. Le milieu rural dispose également d'un patrimoine identitaire, de savoir-faire diversifiés (produits agricoles, artisanaux, touristiques...), répondant pleinement aux soucis de qualité, d'authenticité des consommateurs. L'ensemble de ces atouts constituent la « plus-value rurale », éléments compétitifs, valeurs ajoutées différentielles au travers desquels l'espace rural peut se démarquer en proposant une offre spécifique et alternative. Mais la valorisation de ces atouts ne sera possible que dans le cadre de stratégies offensives, ciblées, organisées, professionnelles.

#### *Une approche partenariale du développement*

Le territoire est un espace de ressources à la condition qu'il puisse venir enrichir, prolonger les stratégies conduites par les acteurs locaux. A cette fin, il est indispensable que les chefs d'entreprises soient étroitement associés au projet de développement territorial, cette participation leur offrant l'opportunité de faire valoir leurs besoins et leurs attentes. De fait, prenant en compte leurs préoccupations et venant ainsi faciliter la mise en œuvre de leur démarche stratégique, le territoire, au travers du projet de développement qu'il porte, devient ressource pour les acteurs locaux. Cela suppose au préalable de faciliter des rapprochements

entre le monde associatif, économique et politique, de favoriser une dynamique globale permettant de coordonner les logiques verticales (sectorielles) et la logique horizontale du territoire.

### *... les perspectives :*

Se pose maintenant la question des moyens à mobiliser pour la mise en œuvre de cette politique envers les entreprises. Si l'on peut jouer la carte de la loi Voynet pour équiper l'espace rural et améliorer le cadre de vie, en revanche nos interrogations ont été nombreuses en ce qui concerne la mobilisation des forces vives d'un territoire. Sans doute peut-on gérer le problème de la dimension du Pays, beaucoup plus vaste que la majorité des structures existantes de développement rural qui, elles, reposent sur des relations de proximité. Mais la façon de concevoir actuellement la composition et le fonctionnement des Conseils de Développement ne favorise en rien les conditions d'émergence de nouvelles dynamiques économiques à base territoriale. Si ce Conseil, composé d'institutions, n'est qu'une chambre consultative d'enregistrement des propositions émanant du « politique », il y a fort à parier qu'à nouveau tous demanderont « toujours plus de procédures pour encore plus de subventions », au détriment des démarches participatives.

Le territoire n'a pas seulement pour objectif de fournir des services aux entreprises, en courant d'ailleurs le risque qu'ils soient plus ou moins bien adaptés. Pour nous, sa vocation première est de mobiliser, créer du lien, faire agir, faire collaborer des acteurs initialement isolés pour produire une plus-value impossible à obtenir autrement.

#### *Un nouveau chantier pour les territoires*

Ces fonctions d'animation, de maillage et d'émergence ont été jusqu'à présent assez peu ciblées sur le public des chefs d'entreprises. Cette carence explique peut-être la difficulté rencontrée par les territoires de travailler véritablement de concert avec ces acteurs. Ces derniers, non organisés au plan local, hormis les agriculteurs, n'avaient pas la capacité de dialoguer, en tant que groupe, avec les autres partenaires au sein des structures de développement.

Les conditions paraissent plus favorables maintenant pour engager ce travail d'animation : les besoins de la PME évoluent et ses responsables s'aperçoivent qu'ils ne peuvent plus travailler isolément et indépendamment de leur environnement. Ils consacrent moins de temps à la production pour se préoccuper de rechercher et de mobiliser des moyens et des compétences - la plupart du temps - externes à l'entreprise. C'est en agissant à l'appui de ces démarches d'ouverture que les territoires constitueront une véritable ressource : une ressource nécessaire aux mutations économique, spécifique (qui d'autre pourrait le faire ?) et performante (capacité à gérer de multiples facteurs externes de développement).

## Atelier 2 : Comment mobiliser et faciliter l'organisation des acteurs économiques sur une base territoriale ?

### *Ce qui a conduit la réflexion :*

Le véritable défi que doivent relever les acteurs économiques est de pouvoir dépasser les simples logiques sectorielles de leur filière et s'ouvrir sur les enjeux locaux de développement qui sont aussi les leurs.

Nous avons posé l'hypothèse que la connaissance des acteurs économiques de tous secteurs d'activités, puis le partage des situations - problèmes et la recherche de solutions communes ou coordonnées **est source de nouveaux projets, de valeur ajoutée pour ce territoire.** Cette étape de connaissance, de compréhension des enjeux et objectifs de chacun est une condition préalable au regroupement des acteurs économiques, à leur engagement dans un projet de développement territorial auprès des autres familles d'acteurs (élus et associations).

L'atelier s'est centré sur la question du comment créer cette rencontre, cette connaissance, cette envie de travailler ensemble dans un espace de proximité, et comment l'organiser pour en faire une expression collective ?

Les échanges se sont organisés autour de 3 questions :

- comment transformer les éléments du diagnostic de territoire en opportunités de projets fédérateurs impliquant des acteurs des différents secteurs économiques, facilitant l'interaction entre familles d'acteurs ?
- à quelles conditions l'action politique peut-elle structurer la relation entre l'entreprise et le territoire (rôle de la logique de projet, du leader, renouvellement des équipes, démocratie participative ...) ?
- à quelles conditions un projet fédérateur peut-il trouver sa légitimité et sa marge de manœuvre par rapport aux logiques institutionnelles et sectorielles ?

### *Les questions soulevées par le débat :*

#### *Autour de l'engagement des acteurs*

Une condition pour que des acteurs s'engagent est qu'ils soient acteurs du diagnostic, qu'ils se sentent concernés par le résultat pour avoir envie de changer, trouver la motivation pour agir. Cette démarche n'est pas toujours d'exécution facile. Une solution est d'articuler le diagnostic aux sources d'intérêt des différents groupes de population.

Des diagnostics « à géométrie variable » peuvent, mieux qu'un diagnostic unique, rendre compte de la multiplicité des identités et des images et faire une place aux liens.

Il s'avère important de tenir compte des "espaces" qui existent déjà : micro territoires de même tradition culturelle économique, réseau de communes partageant les mêmes services ; comme du moment de l'opportunité d'un diagnostic, utiliser les moments favorables (crise, menace, opportunité, ...) qui peuvent créer l'envie d'échanger, de changer.

L'attention a été portée sur la durée : la prolongation de toute mobilisation requiert des règles du jeu reconnaissant la fonction des acteurs et des décideurs ainsi que la formalisation des lieux de concertation, de négociation, de gestion (ex : Institution Patrimoniale du Haut Béarn, commission prospective du pays de Gâtine, Association mode d'emplois en Ségala Limargue, ...)

#### *Autour de l'organisation des acteurs économiques dans un territoire.*

Quelques pistes de méthode pour développer une dynamique locale de réflexion et d'action entre les acteurs économiques d'un territoire ont été pointés lors des échanges de pratiques :

- 1. En provoquant des occasions de rencontre entre les acteurs sur des sujets transverses à tous les secteurs d'activités** (problème de recrutement, 35 heures, qualité de vie, image terroir, ...).
- 2. En appui à l'animation, les démarches de formation développement peuvent faciliter le passage de situations individuelles à des problématiques partagées entre acteurs pour la constitution de groupes.** L'organisation ne se fera que sur des objets répondant aux préoccupations concrètes des acteurs. On ne peut s'engager dans un projet si l'on a des problèmes de "survie" à résoudre. L'enjeu d'une animation territoriale de proximité est d'élargir l'expression de ces préoccupations individuelles à un ensemble d'acteurs.
- 3. En faisant fonctionner, ensemble, les différents techniciens intervenant sur un territoire,** y compris les techniciens des chambres consulaires pour qu'ils coordonnent leurs interventions.
- 4. En accompagnant un porteur de projet dans toutes les étapes de l'élaboration du projet à sa réalisation** par la mutualisation des compétences et des moyens.

#### *Autour de la relation entre les familles d'acteurs pour un projet de territoire.*

Ce point n'a pas été traité par l'atelier, le point précédent posé comme préalable à celui-ci ayant recueilli toute l'attention du groupe.

### *Autour de la légitimité des projets fédérateurs au niveau d'un territoire.*

Pour que les acteurs économiques se sentent reconnus, entendus, il est important de remettre le projet au centre des préoccupations. **Penser projet et non structure !**

Faire partager le concept d'entreprise avec le risque que prennent les acteurs économiques. Faire évoluer les représentations sur l'échec directement lié au risque. Favoriser l'émergence de la fonction de leader de projet, au sens vrai du terme, celui qui suscite la mise en œuvre de chantiers, accompagne la démarche, garde le cap, rassemble. Ne pas raisonner en opposition entre les logiques de filières et les logiques territoriales.

### *Ce que l'on retient, les perspectives ... :*

- ↳ Importance d'un diagnostic partagé, à relier au concept de " bien commun " développé dans la stratégie patrimoniale.
- ↳ Importance de remettre le projet et l'homme au centre des démarches territoriales.
- ↳ Importance de développer la culture d'entreprise, la notion de risque, et d'accompagner ces démarches.
- ↳ Importance de tester des organisations d'acteurs économiques avec des territoires qui ont cette volonté.

## Atelier 3 : Quels sont les processus à mettre en œuvre pour permettre d'entretenir et de renouveler la dynamique de projet ?

### *Ce qui a conduit la réflexion :*

Se poser la question de l'entretien et du renouvellement de la dynamique de projet, c'est à l'évidence déjà constater que cet entretien et ce renouvellement posent question, tant au niveau de la capacité et de l'énergie nécessaires pour durer, qu'au niveau de la régénération de la dynamique.

Plusieurs constats enrichissent ces deux questions :

- ↳ monter un projet, c'est travailler avec quelques uns (les personnes intéressées) et donc constituer un partenariat sur les seules personnes impliquées directement.
- ↳ monter un projet, c'est s'insérer dans des filières professionnelles, par nature, verticales et donc souvent peu soucieuses des stratégies de territoire.
- ↳ monter un projet implique un souci de l'efficacité qui fait privilégier l'utilitarisme du court terme plutôt que le respect de buts de plus long terme.

Il y a donc au cœur même de la dynamique de projet les germes d'un auto-étouffement qui porte en définitive atteinte aux finalités initiales de maintien des populations, de responsabilisation des citoyens et de dynamisation sociale ainsi qu'à la promotion de l'ensemble du territoire.

Se posent alors des questions :

- ↳ de cycle : qui, quoi et comment après le montage d'un projet (sentiment de vide, de creux,...)

↳ de prospective : comment passer de l'efficacité immédiate à une vision de long terme (prospective, stratégie, anticipation,...).

↳ d'évaluation : comment faire de l'évaluation, c'est-à-dire de la confrontation et de l'explication entre ce qui était attendu et ce qui est réellement advenu, un outil essentiel de relance de la dynamique de projet.

Les entretiens de terrain ont par ailleurs montré l'importance :

- du facteur culturel et identitaire,
- de la participation et du pilotage collectif.

Pour assurer :

- une bonne appropriation sociale de la dynamique,
- une meilleure intégration sociale des projets,
- l'émergence d'une culture partagée du développement.

### *Les questions soulevées par le débat :*

Le groupe de travail a mis l'accent sur plusieurs aspects qui peuvent se traduire sous la forme des questions suivantes :

- ↳ Comment éviter que le travail professionnel et technique, nécessairement sectoriel et spécifique, fasse perdre de vue le territoire, les habitants, un certain nombre de valeurs et du sens : protection des ressources et de l'environnement, intégration

sociale et lien, etc... La **signification globale** du projet ne doit pas s'effacer face à la nécessaire efficacité productive.

- ↳ Le suivi en continu est donc important pour vérifier la progression des projets en référence à des prévisions, mais aussi pour repérer assez tôt les dérapages vis-à-vis du projet global. Dès lors, il s'agit de mettre en place des **procédures d'évaluation** permettant de mesurer ce qui se passe, qualitativement ; comment peut-on dépasser les méthodes quantitatives et innover techniquement mais aussi socialement afin que l'évaluation devienne un vrai temps fort dans la démarche de remobilisation ?
- ↳ Conduire un projet implique de **stimuler les actions collectives** et donc de « souder » les acteurs locaux autour de finalités partagées. Comment cette nécessaire coopération peut-elle émerger dès lors qu'il faut aussi gérer les désirs personnels et tenir compte des motivations individuelles ? Le projet de territoire et son renforcement est-il, et à quelles conditions, un outil pour stimuler l'action « ensemble ».
- ↳ Monter des projets implique de vouloir changer et donc passer le plus souvent par la mise en évidence de menaces et de risques. Dans la prise de conscience d'un **inconfort des conditions de vie**, il y a le germe de la révolte mais aussi celui de l'échec et de l'impuissance. Dès lors, est-il opportun de travailler sur cet « inconfort » pour amener les acteurs à la mobilisation ?
- ↳ La transversalité, tout le monde en parle mais concrètement il est rare de la rencontrer. Comment peut-on en faire un élément décisif du **système d'action** qui permette de décroiser les acteurs et de construire sur une autre base des équipes solides et durables ?
- ↳ La dynamique de projet fait généralement apparaître un leader (homme ou groupe restreint) dont il convient de reconnaître le rôle essentiel. Mais, dès lors comment se prémunir des effets négatifs de cette conduite facilement autocratique et développer la **responsabilité partagée** par de véritables équipes souples et ouvertes ?
- ↳ Au-delà de la juste place à trouver pour une équipe de « tête » se pose la question d'une véritable professionnalisation d'un **collectif d'acteurs** qui doit permettre d'agir. Mais comment assurer au-delà un véritable relais permettant la reproductivité ?
- ↳ Si l'appropriation par le plus grand nombre de ce

qui ne se fait avec quelques uns est une des réponses, il reste à la mettre en œuvre concrètement. Comment mettre en œuvre des projets articulés avec le projet de territoire, modulables, ouverts, créatifs ?

Au-delà de l'**appropriation** de « bonnes pratiques » comment se responsabiliser à partir d'objectif d'intérêt général et donc initier un « processus pédagogique », et sans doute « tactique », pour « garantir » la mise en œuvre organisée de la réussite du projet de territoire ?

### *Ce que l'on retient, les perspectives ... :*

Le groupe de travail retient en définitive un point central qui semble être une bonne synthèse de ces différentes questions, point qui a fait l'objet d'une discussion importante avant accord sur un schéma.

Il y a **relation cruciale entre deux types de processus**, facilement opposables et que l'on doit cependant rendre complémentaires pour permettre, à la fois le développement technique des projets, le maintien d'une mobilisation territoriale aussi longue que possible autour d'eux, et la « reproductivité » de la dynamique pour générer de nouvelles opérations.

La démarche que Sol et Civilisation pourrait proposer repose ainsi sur l'évolution cohérente et coordonnée entre :

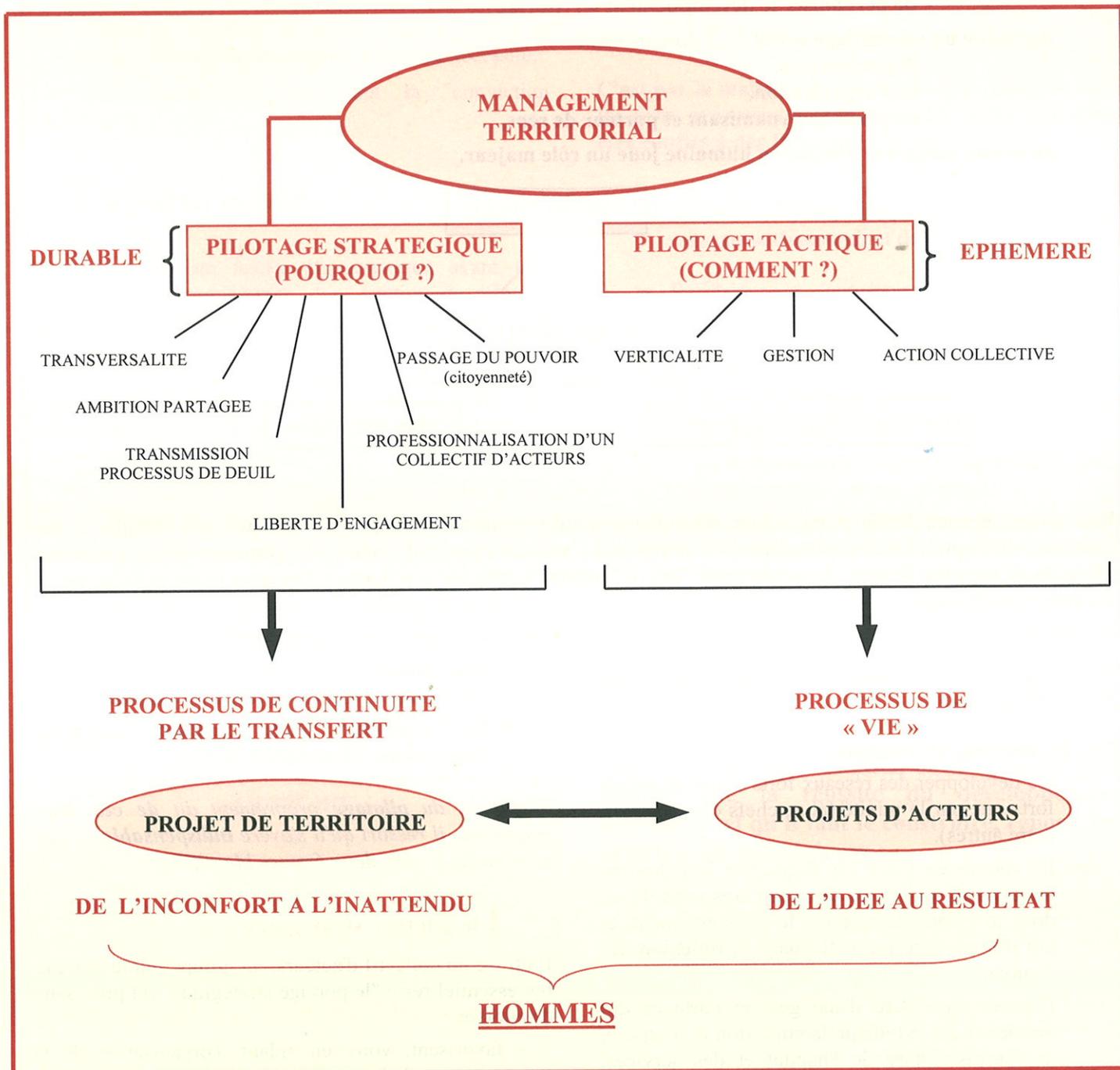
- un processus stratégique, visant le long terme, le durable,
- un processus de plus court terme, tactique, éphémère, visant le montage d'une suite d'opérations.

Stimuler la mobilisation des acteurs semble ainsi supposer de :

- ↳ resituer en permanence le projet dans une activité et un contexte global, ce qui implique d'articuler la dynamique de projet sur une stratégie plus large de filière, mais aussi de territoire.
- ↳ de contrôler et de suivre les différentes phases des projets, aussi bien dans leur déroulement propre (interne), que vis-à-vis des liens nécessaires avec la stratégie de territoire. La constitution d'un comité de pilotage ouvert et pérenne en est une des conditions ainsi que la mise en place d'outils permanents d'évaluation qualitative.
- ↳ d'assurer le lien fécond entre l'équipe qui impulse, propose, dirige et un collectif d'acteurs qui réalise mais qui doit aussi prendre le relais à travers un transfert progressif des « anciens » vers les « jeunes » (entre les générations).

L'Homme est bien ainsi au cœur du dispositif assurant le développement du territoire et le montage de projets maîtrisés localement.

**SCHEMA DU MODE DE PILOTAGE DYNAMIQUE DU MANAGEMENT TERRITORIAL**



# Synthèse du travail des 3 ateliers

Par Jacques Montaldo, CFR Consultants

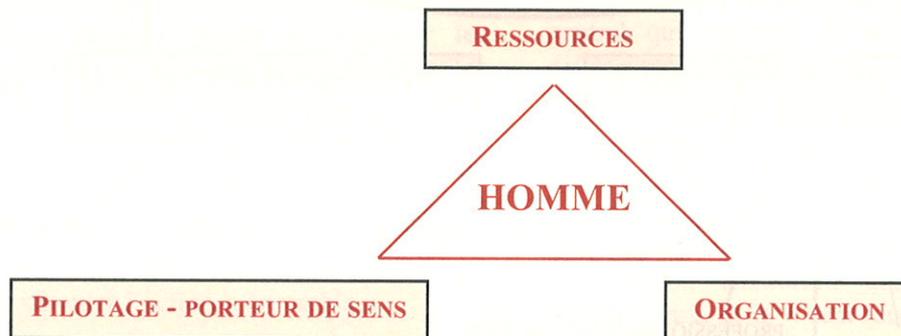
## La mise en condition :

- de faire,
- de réussir,
- de pérenniser le développement territorial,

## demande un assemblage subtil de 3 dimensions :

- des ressources,
- une organisation,
- un pilotage dynamisant et porteur de sens,

au centre duquel la dimension humaine joue un rôle majeur.



Pour donner chance de vie pérenne à cet assemblage subtil et pour tenir compte, des cultures, des identités et des stratégies différentes (socioprofessionnels / entreprises / associations...) il importe de **conduire deux processus distincts et adaptés** de façon à contourner le "prêt à l'emploi" inefficace et réducteur : **un processus stratégique et un processus tactique.**

*Pour que leur complémentarité les enrichisse l'un l'autre, il importe :*

### Pour le processus stratégique :

- ↳ De développer des réseaux forts et qui ne seront forts que par la mixité (élus, chefs d'entreprises, entre autres).
- ↳ De mettre en place ou d'accroître la cohésion, notamment au niveau des chambres consulaires dont la caractéristique est le cloisonnement, et qui doivent être présentes dans la réflexion dès l'amont.
- ↳ D'entrer dans l'ère d'une gestion partagée qui permet et qui privilégie la cogestion de l'espace, de l'infrastructure de l'habitat et des services, ainsi que la cogestion des services, en particulier des ressources humaines (développer et affirmer un rôle d'interface).

### Pour le processus tactique, qui se destine à l'action :

- ↳ De porter une attention particulière à l'implantation des porteurs de projets et au rôle

que doivent jouer les réseaux dans cette implantation (servir de référents permanents).

- ↳ De s'enrichir d'une fonction animation économique à base territoriale.

*S'agissant du **pilotage** proprement dit de ces deux processus, il ressort qu'il s'avère **indispensable**, il doit se manifester sous **deux formes identifiées** :*

### le pilotage stratégique :

Il utilise un collectif d'acteurs, un groupe pilote, dont le but essentiel reste "le portage stratégique" du processus d'action en :

- favorisant, voire en aidant, l'organisation de la transversalité.
- réactivant l'ambition partagée porteuse de valeur, d'éthique et de sens.
- garantissant la transaction "sereine" des différentes phases du développement du territoire et des pouvoirs qui les accompagnent.
- professionnalisant les membres acteurs de façon à garantir la permanence et l'alternance.

- régulant l'inattendu que l'action ne manque pas de provoquer (viser un résultat et en atteindre un autre).
- remettant en cause les processus d'action pour éviter de les répéter à l'infini.
- s'inspirant de l'écoute permanente du territoire.

Dans la remise en cause, deux ateliers ont mis en évidence, sous des vocables différents, la notion de "déstabilisation - déficit" pour agir, soit à travers la notion d'inconfort, soit à travers la notion de nécessité.

Un autre rassembleur demeurant la "conviction identitaire".

### le pilotage tactique :

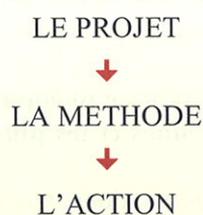
Il s'appuie sur un leader charismatique avant tout gestionnaire et procédurier, dont l'action de pilotage consiste à mener à bon port le projet engagé et donc garantir le résultat attendu.

La durée de ce projet, par définition comprise entre un début et une fin, condamne ce pilotage et son pilote :

- ↳ à une présence éphémère.
- ↳ à ne jamais (ou rarement) se succéder à lui-même.

*Enfin, c'est la dimension centrale - comme sujet et comme acteur - qu'est l'homme que les trois ateliers mettent au cœur du développement territorial et de la pertinence des processus.*

Cet homme, fondé sur des valeurs, une éthique et du sens, doit parvenir à la maîtrise d'un autre triptyque dynamique incarné par :



### Pour parvenir à cette maîtrise, l'homme doit :

- Sortir de son isolement pour se constituer en groupe d'acteurs et en réseaux.
- S'ancrer individuellement et collectivement (au travers des entreprises par exemple) dans la réalité du territoire.
- Accentuer sa connaissance des réalités des autres acteurs (entreprises et territoires).

- Apprendre à se connaître par l'action, mais aussi, par la réflexion commune.
- Renforcer sa verticalité par l'acceptation et la pratique de la transversalité.
- Augmenter ses compétences tant individuelles que collectives pour savoir agir, autant seul, qu'en équipes multidisciplinaires.
- Accepter l'inattendu et l'inconfort pour rebondir et réagir.

**C'est par la maîtrise de ces savoir-faire associés, que les deux processus décrits précédemment, pourront être confiés à des Hommes à la fois :**

- ↳ Charismatiques, capables d'influencer, mais aussi d'épanouir et de faire réussir.
- ↳ Solidairement compétents et interchangeable capables de partage et d'autonomie.
- ↳ Agissant de façon concertée et efficace sur :
  - La vision d'un passé récent autorisant un diagnostic dynamique.
  - La décision dans "l'ici et le maintenant", d'un devenir meilleur et plus partagé.
  - Le déploiement opérationnel de ce devenir, dans un espace temps, et un rythme adapté et cohérent avec la culture et l'identité des acteurs.

*"En s'inspirant d'hier, décider aujourd'hui de ce que l'on entreprend demain"*

**A ce moment de la réflexion des trois ateliers, il semble que la réussite du développement territorial tel qu'il faut le construire, repose sur trois ingrédients majeurs :**

- ↳ **Puissance des hommes, des stratégies et des actions**, par la force de la conviction et de la vision partagée.
- ↳ **Protection des processus engagés et des pouvoirs réciproques**, par un pilotage subtil et permanent et des méthodes rigoureuses sans être rigides.
- ↳ **Permission d'entreprendre, de dire et d'exister**, par la valorisation et la reconnaissance de tous les partenaires dans la compétence et le rôle qui sont les leurs.

## En bref .....

### Les 11èmes Assises de Sol et Civilisation

auront lieu le Jeudi 3 octobre 2002

dans les locaux de la Fédération Nationale du Crédit Agricole  
48, rue de la Boétie  
Paris 8ème.

sur le thème : « *Entreprendre en milieu rural* »

Avec la participation de l'Institut Supérieur de Management et d'Economie Rurale, du groupe de travail « Entreprise et Développement rural » et de Monsieur Michel GODET, professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers.

Pour tout renseignement ou demande d'inscription, contacter  
Annie Borgeaud ou Ingrid Mansouri au : 01.48.05.53.11

### « Les Assises Régionales de la Ruralité »

organisées par le Conseil Régional d'Ile-de-France  
avec le concours de Sol et Civilisation,  
se tiendront le mercredi 18 septembre 2002  
dans l'hémicycle du Conseil Régional d'Ile-de-France  
57, rue de Babylone  
75007 Paris

En prenant l'initiative d'organiser les premières assises de la ruralité, la Région Ile-de-France entend susciter une réflexion approfondie sur la situation spécifique à l'Ile-de-France et créer les conditions d'un dialogue entre les différents partenaires intéressés : travailleurs sociaux, responsables économiques, gendarmerie, acteurs culturels, organismes sociaux, élus, associations, ...

**L'Ile-de-France a connu un bouleversement du monde rural, avec l'apparition de phénomènes d'insécurité, de paupérisation des populations, de crise du logement pour les plus jeunes et les plus démunis ou de déperdition des services publics.**

Ces assises seront plus particulièrement consacrées aux conditions de vie des populations, aux relations urbains-ruraux, au développement des emplois, du logement, des services, des transports, des offres d'animation et de loisirs, aux différentes difficultés constatées par les élus ruraux et leurs partenaires.

Elles contribueront, entre autre, à la réflexion engagée sur l'aménagement rural et à sa prise en compte dans les documents d'urbanisme régionaux.

Les demandes d'invitation doivent être adressées à Sol et Civilisation - Annie Borgeaud ou Ingrid Mansouri  
tél. 01.48.05.53.11 - fax. 01.47.00.83.01 - e-mail. soletcivilisation@fert.asso.fr

*La lettre de Sol et Civilisation*  
est tirée à 4 200 exemplaires

Directeur de publication :

Gérard de Caffarelli

Secrétaire de rédaction :

Ingrid Mansouri et le groupe de travail

Maquette :

Annie Borgeaud